

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学号: X200315039

UDC _____

厦门大学

硕士学位论文

中国五金卫浴出口型制造业
商业模式创新探讨

Research on the Business Model Innovation for
Sanitary Hardware Industry in China

陈雅雅

指导教师姓名: 刘震宇教授

专业名称: 工商管理(EMBA)

论文提交日期: 2010年5月

论文答辩日期: 2010年 月

学位授予日期: 2010年 月

答辩委员会主席: _____

评阅人: _____

2010年5月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

摘 要

随着经济全球化及国际分工的发展,我国五金卫浴行业的竞争加剧,过去的 OEM (Original Equipment Manufacturer) 模式已经不能支持企业长期的生存发展,而坊间热议的 OBM(Original Brand Manufacturer) 也未见得是立即解决我国五金卫浴行业的一剂良方。笔者在回顾商业模式创新的重要理论的基础上,结合企业经营的实践,提出 TSM(Total Solution Manufacturer)模式,试图为我国五金卫浴制造行业提供商业模式创新的新思路。TSM 的特点在于在品牌商和制造商之间重新界定品牌营销和产品营销的界限,制造商通过提供完整的产品解决方案,加强与品牌采购商的合作,通过与采购商形成既竞争又合作的态势,让品牌商和制造商分别专注于各自所专长的领域,策略合作,在市场竞争中取得双赢。制造商通过提供市场适销的产品,快速上市,从而取得 OEM 或 ODM 制造商一般无法取得的对产品平台的掌控权和定价能力,脱离 OEM 模式下利微形势,走出连供应商都由品牌采购商指定的困境,直接与供应商形成稳固的战略伙伴关系,稳定采购价格与质量,致力于为品牌采购商提供多样的,高质量的,稳定的产品,同时尽可能降低成本,为企业创造更多的利润,实现股东和企业的价值最大化。TSM 模式可与 OEM 或 ODM 模式并存,并借此累积产量形成经济规模。TSM 模式让制造商更加国际化,为进一步在国际市场上实现完全的 OBM 模式累积资源,创造条件。

关键词: 五金卫浴; 商业模式; 企业战略

厦门大学博硕士论文摘要库

ABSTRACT

With continuous globalization of world economy and the value chain in each industry being redefined from time to time, the sanitary hardware manufacturing industry in China like other industries which have been export oriented are facing severe competition. The OEM (Original Equipment Manufacturer) model which have been quite successful in the past years no longer support the subsistence of a long term business. The most commonly recommend OBM (Original Brand Manufacturer) model is not necessary the best immediate solution for most of the companies especially in the market outside China. Based on the key theories of business model innovation as well as actual experience in business for years, the writer proposed a new business model as TSM (Total Solution Manufacturer) in attempt to provide a new thought of business model for China sanitary hardware manufacturing industry. Compared to the current existing business models, TSM model redefines the boarder of the brand marketing and product marketing between the brands and the manufacturers. By offering the total product solution that address to the market demand and market price, TSM offers both brand and manufacturer the opportunity to work together and focus on what they are good at in a much quicker and competitive fashion in the market than anyone could have done it by themselves. Through the “design to cost” and “speed to market” model, the manufacturer has more control in the product platform and the supply chain which enjoy better cost structure and be more profitable compared to OEM or ODM models. TSM model forms strategic partnership between brands and manufacturers which create win-win situation. In the meantime, TSM does not prevent the manufacturer to continue to work with brands under OEM or ODM models which provides opportunity to combine volume for economy scale. The writer believes that TSM model provides the maximum value for the companies and their shareholders and the opportunity of globalization before entering into OBM model when the right time comes.

Key Words: Sanitary Hardware Industry; Business Model; Corporate Strategies;

厦门大学博硕士论文摘要库

目 录

第一章 前 言	1
第一节 我国五金卫浴行业的现状	1
第二节 商业模式理论的发展	3
第三节 研究对象、方法及思路	4
第二章 商业模式创新理论	6
第一节 蓝海战略	6
一、蓝海战略概述	7
二、蓝海战略的分析工具和框架	8
三、蓝海战略六项原则	9
第二节 商业模式创新	13
一、企业经营环境	13
二、价值主张	16
三、价值支撑	16
四、价值保持	17
第三章 五金卫浴行业的商业模式创新	18
第一节 目前的困境及原因	18
第二节 五金卫浴行业的商业模式创新	19
一、卫浴行业的外部环境分析	20
二、现行的商业模式	23
三、TSM（TOTAL SOLUTION MANUFACTURER）战略	24
第四章 五金卫浴行业的 TSM 模式	28
第一节 TSM 模式的价值创新	28
第二节 TSM 模式的价值主张	30
一、客户界面的价值主张	31
二、伙伴界面的价值主张	32
第三节 TSM 模式的价值支撑	32
一、客户界面的价值支撑	33

二、内部构造的价值支撑.....	33
三、伙伴环境的价值支撑.....	34
第四节 TSM 模式的价值保持	35
一、内部构造的价值保持.....	35
二、客户界面的价值保持.....	36
三、伙伴界面的价值保持.....	37
四、平台界面的价值保持.....	38
结 论.....	39
参考文献.....	41
后 记.....	43

Contents

Chapter 1 Preface	1
Subchapter 1 Current Situation of China Sanitary Hardware Industry	1
Subchapter 2 The Development of Business Model Theory	3
Subchapter 3 The Research Object, Methods and Ideas	4
Chapter 2 The Theory of Business Model Innovation	6
Subchapter 1 Blue Ocean Strategy	6
Section 1 A Brief Overview of Blue Ocean Strategy	7
Section 2 Analytical tools and frame	8
Section 3 Six Principles	9
Subchapter 2 Business Model Innovation	13
Section 1 Enterprise Environment	13
Section 2 Value Proposition	16
Section 3 Value Support	16
Section 4 Value Preservation	17
Chapter 3 Business Model Innovation of China Sanitary Hardware Industry	18
Subchapter 1 Problems and Reasons	18
Subchapter 2 Business Model Innovation of Sanitary Hardware Industry	19
Section 1 Enterprise Environment of China Sanitary Hardware Industry	20
Section 2 Present Business Model	23
Section 3 TSM (Total Solution Manufacturer) Strategy	24
Chapter 4 TSM Strategy in China Sanitary Hardware Industry	28
Subchapter 1 Value innovation of TSM	28
Subchapter 2 Value Proposition of TSM	30
Section 1 Value Propositions at Customer Interface	31
Section 2 Value Propositions at Partner Interface	32
Subchapter 3 Value Support of TSM	32
Section 1 Value Support at Customer Interface	33
Section 2 Value Support at Internal Structures	33
Section 3 Value Support at Partner Interface	34

Subchapter 4 Value Preservation of TSM	35
Section 1 Value Preservation at Internal Structures.....	35
Section 2 Value Preservation at Customer Interface.....	36
Section 3 Value Preservation at Partner Interface	37
Section 4 Value Preservation at Platform Interface	38
Conclusion	39
Bibliography	41
Postscript	43

厦门大学博士论文摘要库

第一章 前言

第一节 我国五金卫浴行业的现状

在我国，多种所有制的卫浴生产企业很多，生产规模集中在 25 万-150 万件年产量，其中又以中小规模者居多，年产量达 50 万件以上者仅占 10%-15%。近年来，我国五金行业每年以 20% 的速度增长，年总产值达 4000 亿元，高于家电行业。整个轻工业的出口额约占全国出口总额的 25%，五金行业的出口额位列前三。^①

由于进入门槛低，中国卫浴产业在上世纪末以来急剧发展、膨胀，但由于设计能力的缺失，国内很多卫浴企业的产品往往照搬、抄袭国外的设计款式，缺乏创新，产品同质化现象异常严重，只依靠低价抢占市场，进而阻碍了整个行业的健康发展。10 多年来，我国卫浴企业竞争主要集中在产品、产能、价格等初级层面的较量。尤其是 2005 年以来，由于国际性原材料及燃料价格上涨等因素影响，国内竞争异常惨烈，部分企业破产、倒闭或被收购、兼并，国内卫浴企业在“风雨飘摇”中艰难生存，举步维艰。^②

以前，我国卫浴产品的主要市场为海外。近年来，随着我国经济发展，人们对居住方面要求的提高以及普通家庭中“一户多卫”等情况的出现，我国卫浴产品市场快速增长。2005 年中国卫浴终端市场的销售额大约为 100 亿元人民币，2008 年卫浴市场的销售总量达到 172 亿元人民币。近几年中国卫浴设施的需求量已达 4400 万件，而美国只有 3500 万件，也就是说，中国已经超过美国，成为全球最大的卫浴产品消费市场。^③正是看中我国卫浴市场的这种增长潜力，海外品牌纷纷加大了在华营销和推广的力度。高端卫浴产品的利润远高过低端产品，因而成为海外品牌争夺的主战场，它们利用强大的资金实力和较高的品牌知名度，几乎横扫了中国高端卫浴市场，并采取多种措施抢占中档产品市场份额。其中，以科勒为代表的美系品牌和以 TOTO 为代表的日系品牌进军中国市场较早，

① 卫浴业步入品牌竞争时代[EB/OL].

<http://info.china.alibaba.com/news/detail/v5003352-d5830971.html>, 2006 年 9 月 11 日.

② 同①.

③ 同①.

因而抢得了先机,这些品牌不仅把产品出口到中国市场销售,还在中国投资建厂,实现生产销售的本地化,以降低国内产品低生产成本对其造成的威胁。以德国乐伊为代表的欧系品牌,则是近年正在崛起的技术领先新秀。我国高端卫浴市场风云突变,美系、日系和欧系品牌各出代表,“三雄争霸”的格局初步形成。中国市场是世界上其他任何市场所不能比拟的,对于卫浴高端产品,中国市场的需求量大约是其其他市场的 10 倍。在这种巨大的诱惑下,可以预见,洋品牌在中国高端市场的争夺将愈演愈烈。^①

随着中国融入全球经济环境进程的加快以及经济实力的快速崛起,中国已经成为全球最有活力的经济地区。中国经济设施比较完善,产业发展比较成熟且劳动力成本较低,具有成为全球五金制造中心的比较优势,五金制造业外向型发展特征明显。同时,国际市场对我国五金产品的要求也会逐步发展变化,对中国产品的质量、包装、供货期限都会有更高的要求,甚至逐步延伸到生产过程和产品的研发,将产品与环境保护、能源资源、人文环境结合起来。^②

我国卫浴行业与其它出口导向型行业一样,现在面临着继续代工还是自创品牌的问题。OEM 模式为中国制造业的迅速发展发挥了重要作用,然而在全部产品利润从制造环向上、向下游环节转移的背景下,OEM 已经到了微利时代。OEM 本身的特点决定了该模式以跟随产业机会、低成本切入、薄利多销为基本经营理念,在实际生产中通过模仿、抄袭,以低价充斥市场获取投机性利润。伴随着改革开放以来制造产业集群配套的逐步完善,境外制造业向我国转移的速度不断加快,产能获得极大释放,OEM 使中国成为世界工厂。然而,OEM 使企业仅仅成为一个加工车间,在全球产品利润从制造向创造转移的大背景下,我国企业在代工环节的获利微乎其微,无法获取合理的利润,虽然企业的产量巨大,但只能继续背负价格低廉、质量粗糙的名誉前行,无法向产业纵深发展,严重地影响了企业的生存与发展。因此,包括卫浴在内的中国制造业面临必需突破传统的 OEM 模式,创造新的商业模式的难题。

自从 OEM 的模式开始走向微利开始,我国的制造业就已经开始探求新的发展道路,五金卫浴行业也不例外。同其它制造业一样,卫浴行业中不少人走向

① 2009-2012 年中国卫浴五金行业投资策略分析及竞争战略研究咨询报告[EB/OL].

<http://www.souku.com.cn/pay.jsp?url=66493221&flag1=1&flag2=&cardno=1>, 2010 年 3 月 28 日.

② 卫浴五金行业六大趋势 将进入市场竞争新时期[EB/OL].

http://nanjingmacao.gov.cn/new/news/show_news.php?news_id=37794, 2007 年 7 月 24 日.

ODM、OBM 的道路。但是至今为止,还没有一家国内的企业能创出与欧美名牌抗争的品牌,而且即使是在国内的竞争上,也是洋品牌占有的高利润的高端市场,国内企业自创的品牌鲜有表现出色者。而且不少企业在走向 OBM 的道路上,由于资金及设计能力不足的原因,不得不重回到 OEM 的道路上。可见,如何从 OEM 走出来,并且创造一种能为企业创造发展空间的商业模式依然是每个企业必需考虑的问题。本文希望通过结合商业模式创新的理论及实践,为我国五金卫浴制造企业的发展寻求一条可行的道路。

第二节 商业模式理论的发展

商业模式(Business Model)是一个比较新的名词。尽管它第一次出现在 50 年代,但直到 90 年代才开始被广泛使用和传播。今天,虽然这一名词出现的频度极高,关于它的定义仍然没有一个权威的版本。有人认为商业模式决定了企业的不同命运。成功的企业有成功的商业模式。商业模式作为管理学领域的一个新的研究热点,已经引起了学术界的高度关注。从国外的研究成果来看,商业模式研究已经具有一定的深度,从早期的商业模式概念、要素、分类研究逐渐转向商业模式创新研究。^①

在研究商业模式时,学者们很少单独讨论商业模式创新的动力,但是在探讨时,都将创新的动力作为企业选择商业模式创新时机和途径的前提。有学者经研究认为,分析创新动力可以从技术推动力、需求拉动、竞争逼迫、企业高管和系统五个视角进行分析。^②

除了创新动力外,对企业实施商业模式创新途径的研究是目前商业模式研究的重点。由于企业实施商业模式创新的目的是为企业、股东、客户和合作伙伴创造更多的价值。为了达到这个目的,企业必须对其内部与外部资源、制度和模式进行调整。由于这种调整涉及企业经营的各个方面。因此,早期商业模式创新途径的研究主要关注企业如何从传统模式转向电子商务模式,随着研究的深入,关于商业模式创新途径的研究开始从创新程度和商业模式要素两个视角展开。商业模式创新研究人员发现,不同类型的企业实施商业模式创新的程度有很大不同,

^① 王鑫鑫,王宗军:“国外商业模式创新研究综述”,《外国经济与管理》,2009 年第 12 期, P33.

^② 同①.

这同时也决定了企业实施创新的途径有所不同。因此，这些研究人员根据创新程度等特征将企业分为不同的类型，试图探讨某一类型企业的创新途径。相对而言，商业模式创新程度的研究比较注重企业的经营方式、自身能力的市场特征对不同企业商业模式创新的不同影响。而商业模式要素创新的研究人员则从商业模式的构成要素出发，试图通过探讨提高原有要素价值的途径或是改变原有要素之间的途径，以实现原有商业模式的创新。

商业模式创新的实施也是商业模式研究的一个重点，且商业模式的实施研究包含部分途径选择的内容，但其重点在于对实施过程的探讨。一些学者在研究实施过程时借鉴了战略规划、组织变革和业务流程重组研究的部分思路和成果，形成了基于战略规划、持续改进等视角实施商业模式创新的视角。

根据我国五金卫浴行业的发展特点及面临的困境，要想走出现在的困局，笔者认为必须在商业模式上进行突破。而目前一般都认为，从现有的 OEM 模式脱离出来的最佳方案似乎就是走自有品牌（OBM）的道路。但是，笔者在该行业内二十年的摸索及实践表明，这并非是我国五金卫浴行业的最佳或唯一道路，且试图通过借鉴商业模式创新理论对笔者的主张进行分析。

第三节 研究对象、方法及思路

本文的研究主要着眼于我国五金卫浴行业的商业模式创新。主要研究对象为我国出口外向型五金卫浴制造行业现行的商业模式，探讨一种现实可行的商业模式。

本文在讨论商业模式创新的理论同时，运用蓝海战略的六大原则，重新审视五金卫浴行业的价值链，分析了我国五金卫浴行业现状和现有商业模式的缺点，将品牌营销和产品营销的疆界重新划定，让制造商直接面对市场和消费者，创造价值，而不是仅以微利模式低价代工，从而发现一片蓝海，提出新的商业模式创新思路 -- TSM（Total Solution Manufacturer）模式，旨在为我国出口型五金卫浴制造行业探寻一条可行的出路。

翁君奕教授的企业商业模式创新的魔方的理论指出，在企业内外环境分析的基础上考虑现实中企业各个相关环境之间总是通过各种经营活动进行着复杂的

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库